

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2007156097

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

S 跨国企业集团基于战略的人力资源
组织结构变革探讨

The Study of S Group's Human Resources Organization
Chart Revolution Based on Strategy

雷慧珍

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2011 年 10 月

论文答辩日期: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2011 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

摘 要

跨国公司制定的战略，必须是能够涵盖全球而且能在全球范围内有效的执行和落实。但各地因为业务特点、文化差异、法律法规等的不同，会造成有效的统一执行的难度，同时也存在监管的难度。

人力资源战略必须和公司战略紧密联系，其制定和执行是为了公司战略的实现而服务的。在人力资源管理中，组织结构是非常重要的一部分，组织结构的设定也是为了配合公司战略的实施和实现的，有效的组织结构是确保战略实施的重要部分。组织结构不是一成不变的，为了适应公司战略的调整和实施而需要做相应的调整。有效的人力资源的组织结构的设立，以及相应的人力资源策略和流程的制定，在此基础上再匹配相应的人力资源人员，可以确保人力资源战略全球有效的贯彻以及在根据本地化的特点灵活的执行。

本文以 S 跨国集团为案例，首先用 SWOT 理论分析了 S 集团新的战略的制定、全球新的管理模式及在此情况下的人力资源组织结构调整和变革的必要性；接着用 SWOT 理论和 P-O-D-A 界定新的人力资源战略，即人力资源战略的两个层级：全球化人力资源战略（如薪酬福利，学习与发展）以及本地化人力资源战略（如招聘，人力资源业务伙伴关系）。为了实现全球化及本地化的人力资源战略，S 集团设计了新的人力资源组织结构以及人力资源管理人员素质的要求。以上一连串的人力资源组织的变革的目的最终是为了达到人力资源战略全球的贯彻及根据本地的特点灵活的执行。人力资源的战略得以实施了，保证了新的公司战略的执行。

关键词：跨国公司 人力资源战略 组织结构

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

For the principle of the multi-national company's strategy, it should be applicable for the global business at the same time it can be executed flexibly. Due to the difference of local business, cultures and legal laws, it is difficult for the harmonic execution as well as the centralized control.

Human resource's strategy must be linked closely with company's strategy. The human resource's strategy should work for the implementation of company's strategy. In human resources management, organizational chart is a very important portion. The structure of organizational chart also works for the implementation of company's strategy. Organization chart is not fixed, it needs to be adjusted per the adjustment of company's strategy. With The effectiveness of organizational chart, Human resource's policy and process and the right human resources peoples, it would be helpful for the strategy to be executed globally as well as executed flexibly.

S company, which is a multi-national company, is studied in this article. Firstly, using SWOT philosophy, it makes conclusion of the necessary for the company's new strategy setting, the new global management model as well as the change of human resources organization chart. Following, it makes the conclusion of the new human resources strategy using SWOT and P-O-D-A. There are two levels of human resources strategy, one is global human resources strategy (Compensation & Benefit, Learning & Development) , the other is local human resources strategy(Recruitment, Human Resources business partner). In order to implement the global and local human resources strategy, the new human resources organization chart is designed as well as the new competency of the human resources staff. All the changement of Human management is to make sure the human resources strategy to be executed globally and flexibly at local level, finally it makes the company's strategy's implementation. .

Keywords: Multi-national company, Human Resources strategy,
Organizational chart

厦门大学博士论文摘要库

目 录

第一章 导 论	1
一、选题的背景、目的意义	1
二、运用的相关理论	1
三、本文主要研究	2
第二章 战略性人力资源管理概述	3
一、战略性人力资源管理概念	3
二、公司战略与人力资源战略的关联	3
三、组织结构与战略执行的关联	5
四、全球化公司战略的全球化与本地执行的关联及重要性	6
第三章 S 集团的全球新战略	8
一、SWOT 工具分析全球战略	8
二、S 集团的全球战略	9
三、S 集团的全球管理模式(组织结构)	11
第四章 S 集团的人力资源战略	20
一、S 集团人力资源战略的制定	20
二、S 集团人力资源组织结构调整与变革的必要性	33
三、新的人力资源组织结构职能介绍	34
四、人力资源管理人员素质的要求	41
参考文献.....	44
致谢.....	45

厦门大学博士论文摘要库

第一章 导论

一、选题的背景、目的意义

随着全球经济的扁平化和全球化竞争日益激烈，世界 500 强公司在世界主要地区、国家设立公司已普遍的经济现象。为了取得全球经济的盈利和规模效应，跨国公司必须制定能够涵盖全球又能根据各国的业务特点、文化差异、法律法规不同的前提下保证执行的战略。跨国公司如何在战略制定方面实现全球化并且全球化的执行，同时又要兼顾执行层面的本地化的差异和特点，是跨国公司需要思考的课题。本文就在公司战略的指引下，就如何制定人力资源战略、人力资源策略和流程，及怎样的人力资源组织结构能够帮助人力资源战略的全球和本地化执行进行研究和探讨。

研究表明，有效的组织结构是确保战略实施的重要部分。本文就是在这样的理论前提下，重点专门阐述人力资源组织结构是如何帮助公司解决全球化人力资源战略的实施和本地化差异匹配性的课题。

组织结构不是一成不变的，为了适应公司战略的调整和实施而需要做相应的调整。本文以 S 跨国集团的案例为背景，重点阐述了新的组织结构是如何帮助公司实现全球化的人才战略，同时又保证了本地化的国家人事政策的遵循、不同地域文化的差异而导致的人力资源实行层面的灵活性。

这个论文的研究对于中国本土公司在国际化扩张过程的对战略和执行的探索以及如何据此设计有效的公司和人力资源的组织结构以保证战略的有效实施提供了有参考价值的鉴见。

二、运用的相关理论

在论文撰写的过程中，会运用到下列理论：

- SWOT 理论分析，分析 S 集团的全球化公司战略
- 混合结构原则制定公司的整体组织结构：运用产品区分性结构实施全球

战略和运用本土化实施多国家战略

- 采用 SWOT 工具，通过界定 P-O-D-A，制定 S 集团的人力资源战略
- 延伸混合性战略的理论，分析 S 集团的人力资源战略的两个层级：全球化人力资源战略（如薪酬福利，学习与发展）以及本地化人力资源战略（如招聘，人力资源业务伙伴关系）
- 跨国公司人力资源组织结构设定的原则：即相互制约、战略统一、政策统一、集中与分权

三、本文主要研究

本论文是以理论结合实际案例依据的方法来做题的。其研究思路如下：

第一步，先做理论分析，从两个层面着手：

- a. 分析战略性人力资源管理的概念，及其公司战略与人力资源战略的关联
- b. 分析组织结构与战略执行的关联、全球化战略和本地化执行的关联

第二步，以 S 集团为实际案例，做实际案例分析：

- c. S 集团的全球化战略、全球的管理模式及在此情况下的人力资源组织结构调整和变革的必要性
- d. 分析 S 集团的全球人力资源战略
- e. 分析新的人力资源组织结构的设计原则
- f. 在新的人力资源组织结构下，人力资源几大职能部门的功能介绍
- g. 进一步阐述新型的人力资源组织结构下，人力资源管理人员素质的要求

第二章 战略性人力资源管理概述

一、战略性人力资源管理概念

基于战略的人力资源管理我们称为战略人力资源管理。战略人力资源管理是把人力资源管理与公司战略规划 and 目标结合起来,以提高组织的绩效,塑造组织文化,培育组织的革新、灵活性和可持续发展。人力资源战略是企业战略的核心。总之,战略人力资源是为了使组织能够实现其目标而制定的有计划的人力资源使用模式以及各种人力资源管理活动。

二、公司战略与人力资源战略的关联

许多人指出,在当今这种竞争激烈的市场上,公司必须为自己制定战略规划,只有这样才能谋求生存并争取进一步的繁荣和发展。“战略”(strategy)一词来自希腊语中的“strategos”,这个词是一个军事术语,指的是在一场战争或者战斗背后所隐含的宏伟构想。实际上,《韦氏新英语大词典》将“战略”一词定义为“谋略的巧妙运用和协调”以及“艺术性的规划和管理”。^①

战略管理是一个过程,是帮助公司迎接所面临的竞争性挑战的一种手段,它所管理的对象可以被看成是“能够将组织的重要目标、政策和行动顺序整合为一个有机体的模式或规划”。这些战略既可以是一般性的总体竞争战略,也可以是针对某种特定情况所采取的一些具体的调整性措施或行动。^②

战略管理过程具有两个相互区别但又相互依赖的阶段:战略制定阶段和战略执行阶段。在**战略制定(strategy formulation)**阶段,公司高层需要通过界定企业的使命和目标、外部的机会和威胁以及内部的优势和劣势来决定企业的战略方向(如图-1)。接下来,他们还需要列举出各种可能的战略选择,并对这些战略选择在实现组织目标方面的能力进行比较。在**战略执行(strategy implementation)**阶段,公司的主要任务就是如何执行已经制定好的这些战略。在人力资源战略执

^①雷蒙德·A·诺伊、约翰·R·霍伦贝克、巴里·格哈特、帕特里克·M·赖特著. 刘昕译 《人力资源管理-赢得竞争优势》(第五版) 中国人民大学出版社 2010年4月 P56

行方面，它包括根据公司的战略目标，界定出公司的关键成功因素(CSF)以及公司的核心能力，再由此归纳出公司需要的人力资源需求（如图-2）。适合公司业务发展需求的人力资源需求的确定，是进行各项人力资源活动的基础。

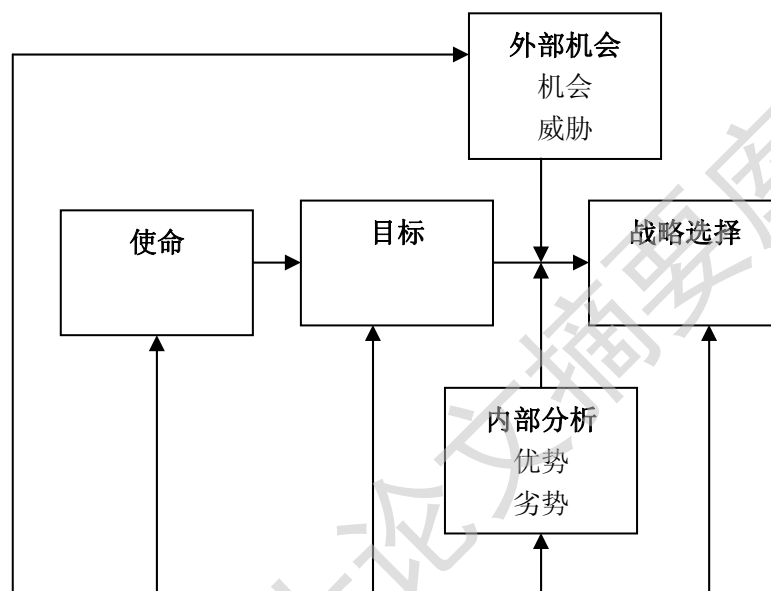


图-1 企业的战略制定

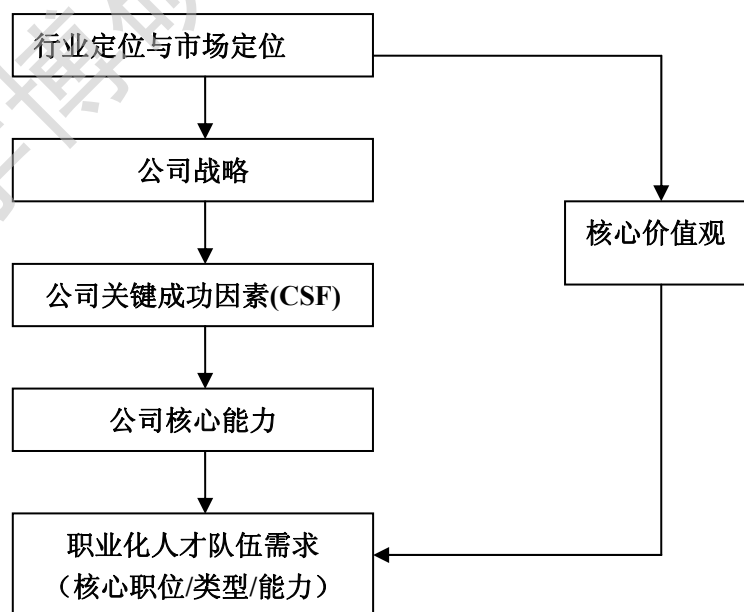


图-2 人力资源需求制定

近几年来，许多公司已经认识到，战略管理过程的成功与否在很多程度上取决于人力资源管理职能参与的程度。由此可见，战略人力资源管理对公司战略的

执行尤为重要。

三、组织结构与战略执行的关联

如前文所述，一旦一个公司已经选定了自己的战略，那么它接下来要做的就是执行战略- 把战略付诸到公司的日常工作中去。一家公司所追求的战略决定了必定有某种特定的人力资源需要。一家公司如果想有良好的战略基础，那么它还必须通过完成某些特定的任务来实现组织的目标，组织中的个人也必须具备完成这些工作任务所必需的某些特定技能，同时，这些人还必须有足够的动力来有效地运用这些技能。

战略执行所隐含的基本前提条件是一个组织在执行某一既定战略的时候，可以从多种不同的组织结构形式以及组织流程中进行选择，而这些选择在经济方面会存在很大的差别。

组织结构是公司正式的报告关系机制、程序机制、监督和治理机制及授权和决策过程。^①① 当组织结构要素(例如配置机制/程序机制等)能够和其他要素结合时，这种结构就能推动公司战略的有效实施。因此，组织结构是有效战略实施过程中的重要成分。有效的组织结构既能够推动战略的实现，又能够简单的执行，从而使公司实现盈利。

组织结构反映了管理者在公司所选的战略下做什么，怎么做的决心。因此，组织结构影响管理者的工作和决策。为了支持战略的实施，公司的组织结构应关注任务完成的过程。有效的结构为公司成功实施战略提供稳定性，并能保持公司当前的竞争优势，而这正是未来竞争所必需的。稳定的结构使公司具备了管理日常常规工作的能力，而灵活的结构给公司提供探究竞争可能性的机会，并将资源分配给那些能形成竞争优势的领域，使公司在未来获得成功，从而使公司基业长青。

当公司的战略需要改变的时候，组织结构也应发生相应的改变。公司战略和结构的选择必须确保每种战略匹配的结构既能给当前竞争优势的发挥提供保障，同时也具备获得未来优势的灵活性。这就意味着当公司改变战略时，公司应同

^① [美] 美希等著, 吕魏等译《战略管理—竞争与全球化》(第六版), 北京: 机械工业出版社 2009 年 9 月

时考虑到支持新战略所需的组织结构问题。

组织结构的设计是人力资源管理中很重要的一个环节。与组织结构同样重要的人力资源管理要素，还包括人员配置、岗位设计、招聘、薪酬、绩效管理与员工发展、培训、人力资源运用和员工关系。

四、全球化公司战略的全球化与本地执行的关联及重要性

众所周知，公司竞争的环境正在快速地向全球化的方向发展。越来越多的公司都在通过海外出售产品、在其他国家建立生产厂以及与外国公司缔结联盟等方式进入国际市场。

那么，隐藏在这种全球化扩张趋势背后的是一些什么样的推动因素呢？很简单，公司都在谋求竞争优势，而通过多种途径来进行国际扩张又有可能为公司提供这种优势。首先，这些国家都是拥有大量潜在消费者的新兴市场，对于那些生产能力不足的企业来说，这些新兴市场为它们提供了一种增加销售额和利润的渠道。其次，许多公司现在都在其他国家设立生产厂，以便通过利用这些国家成本低廉的劳动力来完成技术水平相对较低的工作，从而获利。

根据一项对来自 12 个国家的将近 3000 名高层直线管理人员和高层人力资源管理人员所进行的调查，国际竞争是影响人力资源管理的头号因素。那么，在一个国际化的背景中，要想战略性地管理人力资源，公司必须注意强调哪些关键因素，国际管理的研究者们发现，在全球市场上，有一系列的本地化因素会对人力资源管理产生影响，主要集中在四个方面：文化、教育-人力资本、政治-法律制度以及经济制度。我们从人力资源管理的角度来看这四个方面的影响：

文化：到目前为此，对国际人力资源管理影响最大的因素是企业设立分支机构的那些国家的文化。不同的文化特征会影响管理人员在与下属打交道时所采取的方式以及人们对各种人力资源管理实践的适当性所持有的看法；文化还可以影响公司的薪酬制度，以及一个组织的沟通与协调过程。

教育-人力资本：在向国外市场进行扩张的任何一个决策中，在国外发现和维持一支高质量员工队伍的潜力如何，是一个重要的考虑因素。因此，一国的人力资本资源可能会成为一个重要的人力资源管理问题。人力资本是指个人的生产

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库